

Resiliência e Justiça Organizacional como Antecedentes da Percepção de Desenvolvimento Profissional

Ana Claudia Monteiro¹
Luciana Mourão
Universidade Salgado de Oliveira

RESUMO - O mercado competitivo da atualidade tem exigido mais qualificação dos trabalhadores, o que aumenta a relevância do construto desenvolvimento profissional. O objetivo deste estudo foi testar um modelo de predição da percepção do desenvolvimento profissional. Participaram da pesquisa 320 trabalhadores de diferentes categorias profissionais de organizações públicas e privadas. O questionário continha três escalas, todas com bons indicadores psicométricos. Os resultados apontados a partir da regressão múltipla confirmaram que percepção de justiça organizacional e resiliência predizem positivamente a percepção de desenvolvimento profissional, sendo que esta demonstra maior poder preditivo. Os resultados foram discutidos de acordo com a teoria do desenvolvimento profissional.

Palavras-chave: desenvolvimento profissional, resiliência, justiça organizacional

Resilience and Organizational Justice as Antecedents of Professional Development Perception

ABSTRACT - The success or failure of an organization depends on employee performance. Hence, organizations are investing a great amount of money in employee development. The aim of this study was to test a prediction model of perception of professional development. 320 employees from different professional categories of public and private organizations participated in the survey. The questionnaire contained three scales, all of them with good indicators of psychometric validity. The results obtained by multiple regression confirmed that perceived organizational justice and resilience positively predict perception of professional development, and that resilience has a greater predictive power. Results were discussed according to the professional development theory.

Keywords: professional development, resilience, organizational justice

O ambiente de trabalho do século XXI tem sido marcado por profundas transformações e grande competitividade, com forte demanda de contínua atualização por parte dos trabalhadores e maior abertura à busca por conhecimentos e significados (Abbad, Loiola, Zerbini, & Borges-Andrade, 2013). Nesse contexto, questões relacionadas à preparação para o trabalho vêm ganhando destaque. O desenvolvimento profissional é uma das variáveis que carecem de investigação e para as quais é preciso identificar os facilitadores e os caminhos a serem percorridos para ampliar os resultados que vêm sendo obtidos (Hill, Beisiegel, & Jacob, 2013), uma vez que de tal desenvolvimento depende a qualidade da mão de obra que atua no mundo do trabalho.

No caso do Brasil, um país que, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] (2015), é a sétima maior economia no ranking mundial, a demanda por desenvolvimento profissional da população torna-se ainda mais premente, como condição para manter ou melhorar tal posição. Posicionado entre os sete países com maior PIB (Estados Unidos, China, Japão, Alemanha, França, Reino Unido e Brasil), o Brasil conta com um desafio grande em termos de escolarização e qualificação de seus recursos humanos (Banco Mundial, 2010). A importância

da escolarização e da qualificação profissional no Brasil e o repensar das estratégias atualmente utilizadas têm sido um tema de pesquisa no país (Mota & Maués, 2014).

O desenvolvimento profissional é resultado de um conjunto extenso de variáveis, como as ações de capacitação, a aprendizagem informal no local de trabalho, a experiência adquirida ao longo dos anos (Mourão, Porto, & Puente-Palacios, 2014). Entre as muitas variáveis que podem afetar o desenvolvimento profissional, algumas dizem respeito à relação que a pessoa mantém com a organização à qual está vinculada (Lauber, Taylor, Decker, & Knuth, 2010). A resiliência, caracterizada como um processo dinâmico em que as influências do ambiente e do indivíduo interagem reciprocamente e permitem à pessoa adaptar-se e seguir adiante mesmo quando defrontados com situações adversas e estressantes (Yunes, 2003; Yunes & Szymansky, 2001), pode ser um exemplo de variável relacionada a tal desenvolvimento. Os estudos de Tavares (2002), Luthans, Luthans e Luthans (2004), Luthans, Avolio, Avey e Norman (2007) e Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008) mostram que a temática resiliência vem recebendo atenção no ambiente das organizações de trabalho. No caso da presente pesquisa, acredita-se que o fenômeno pode contribuir para ampliar a rede nomológica do desenvolvimento profissional, uma vez que os investimentos em tais processos de desenvolvimento muitas vezes precisam acontecer em condições de trabalho

¹ Endereço para correspondência: Universidade Salgado de Oliveira, Mestrado em Psicologia, Rua Marechal Deodoro, 217, 2º andar, Centro, Niterói, RJ., Brasil. CEP: 24030-060. E-mail: mourao.luciana@gmail.com

ou pessoais que são adversas. Por esse motivo, decidiu-se incluir no modelo de pesquisa a resiliência.

As percepções que as pessoas têm do ambiente de fato afetam a sua forma de atuação nesses espaços. Assim, se uma pessoa não percebe que seu esforço é valorizado e recompensado, é possível que ela reduza suas tentativas de acerto. Destarte, o presente estudo parte de um pressuposto de que o desenvolvimento profissional dos indivíduos depende do contexto no qual eles estão inseridos. Nesse sentido, a percepção de justiça organizacional que o trabalhador tem da organização pode afetar o seu grau de esforço para se desenvolver e para contribuir com a organização à qual está vinculado.

Assim, a opção neste estudo foi a de investigar as relações entre as percepções do desenvolvimento profissional, a percepção de justiça organizacional e a resiliência. Foi realizada pesquisa na literatura nacional e estrangeira, considerando as bases do *Scielo* e *Google Scholar*, sem período de restrição temporal, utilizando os descritores “desenvolvimento profissional”, “resiliência”, “justiça organizacional”, e nenhum estudo foi encontrado relacionando essas variáveis. Assim, buscaram-se estudos com variáveis próximas às investigadas – tais como desempenho no trabalho, ações de treinamento e desenvolvimento e de aprendizagem no trabalho, para que se pudesse ter uma aproximação com a temática.

Os estudos de Assmar, Ferreira e Souto (2005) sobre a variável percepção de justiça organizacional relatam que, quando o indivíduo se sente satisfeito, o senso de justiça impacta seu comportamento e suas atitudes, e essa percepção de justiça vai promover benefícios, como o comprometimento organizacional, o desempenho no trabalho e o aumento do comportamento de cidadania organizacional. Portanto, é possível supor que essa percepção também afete o desenvolvimento profissional. Em contrapartida, caso o indivíduo perceba injustiça organizacional, ele tenderá a não se sentir motivado para o seu desenvolvimento profissional, pelo menos enquanto estiver atrelado àquela organização.

Em relação à resiliência, como o conceito envolve a capacidade de resistir à adversidade e de utilizá-la como fator de crescimento (Sória, Souza, Moreira, Santoro, & Menezes, 2006), acredita-se que essa variável pode prever a percepção de desenvolvimento profissional. Nesse sentido, supõe-se que o grau de resiliência dos trabalhadores pode influenciar positivamente tal percepção.

O atual mundo do trabalho, demanda pessoas resilientes com capacidade para superar as pressões e os momentos de incerteza do dia a dia no ambiente laboral (Batista & Oliveira, 2012; Emilio & Martins, 2012; Youssef & Luthans, 2007). Os estudos de Carvalho, Borges, Vikan e Hjemdal (2011), por exemplo, revelaram que a resiliência contribui significativamente para a explicação dos resultados de socialização organizacional. Como a socialização organizacional tem o objetivo de fazer com que as pessoas aprendam os valores, as normas e comportamentos exigidos pela organização, facilitando seu processo de adaptação, é possível também supor que, se a resiliência teve relação positiva com a socialização, ela também poderia ter esse tipo de relação com a percepção de desenvolvimento profissional.

Diante do exposto, o objetivo deste estudo foi investigar se a percepção de justiça organizacional e a resiliência são preditores da percepção de desenvolvimento profissional. Para atender a tal objetivo, o presente artigo está estruturado em seis seções, sendo a primeira de referencial teórico, apresentando a revisão de literatura respectivamente para os construtos desenvolvimento profissional, justiça organizacional e resiliência. A seguir, é apresentada uma seção com o modelo de pesquisa e a descrição das variáveis. O método é a seção sequencial e inclui participantes, instrumentos, procedimentos de coleta e de análise de dados. Por fim, são apresentados os resultados e, na derradeira seção, a discussão dos mesmos e as considerações finais deste estudo.

Desenvolvimento Profissional

O desenvolvimento profissional está fortemente ancorado nas aprendizagens de conhecimentos, habilidades e atitudes que ocorrem nas situações de trabalho, sejam elas formais ou informais (Mourão, Monteiro, & Viana, 2014). Em sua base teórica, tem-se a aprendizagem experiencial, sobretudo a partir dos estudos de Kolb (1984), com forte relação com a aprendizagem derivada do cotidiano e da prática profissional, estando relacionado às competências e também às habilidades, aos sentimentos e à ética em relação à profissão (Pimentel, 2007). Barbier, Chaix e Demailly (1994) consideram que o desenvolvimento profissional parte da construção de conhecimento e de competências pela prática profissional e reflete-se na práxis e nas interações sociais no ambiente de trabalho. Para Paquay, Wouters e Nieuwenhoven (2012), o conceito inclui também as transformações identitárias dos indivíduos e as competências coletivas desenvolvidas em equipe. Desenvolver-se assume, portanto, um sentido amplo no contexto das organizações e refere-se a um conjunto de ações de indução de aprendizagem (Mourão, Porto, & Puente-Palacios, 2014), bem como ações informais, como preconizado por Coelho-Júnior e Mourão (2011) e Flach e Antonello (2010).

Assim, o desenvolvimento profissional depende tanto de aspectos relativos ao indivíduo como também do apoio e das oportunidades de Treinamento, Desenvolvimento e Educação que pode receber das organizações nas quais trabalha. Outros estudos abordam a questão do desenvolvimento profissional como conceito associado à orientação profissional, ao ingresso ou reingresso no mundo do trabalho e à gestão de carreiras (Moreno, Cavazotte, & Farias, 2009; Valore & Cavallet, 2012).

Como essa é uma temática recente, ainda são poucos os estudos empíricos específicos sobre desenvolvimento profissional. A maioria destes volta-se para o desenvolvimento de professores (Hill et al., 2013), embora haja também outras categorias pesquisadas, como biólogos e cientistas (Lauber et al., 2010); enfermeiros (Lammintakanen & Kivinen, 2012); gestores de saúde e executivos (Gumus, Borkowski, Deckard, & Martel, 2011); empregados de pequenas empresas de manufatura (Coetzer, Peter, & Peter, 2011); psicólogos (Neimeyer, Taylor, & Cox, 2012); estagiários de empresas de auditoria e contabilidade (Rigsby, Addy, Herring, &

Polledo, 2013). Na literatura sobre o desenvolvimento profissional, cobrindo públicos diversificados, observa-se que a maioria adota método qualitativo e que, apesar de haver alguns avanços, o estudo da temática ainda é recente e muitos são os desafios para os pesquisadores da área (Hill et al., 2013). Os estudos que trazem variáveis que compõem a rede nomológica do desenvolvimento profissional ainda são poucos. As variáveis antecedentes relacionadas ao desenvolvimento profissional encontradas na literatura foram diversificadas, por exemplo: tipos de estágio e valor atribuído ao estágio pelas organizações (Rigsby et al., 2013); comprometimento com a carreira e comprometimento organizacional (Lauber et al., 2010); idade, participação em atividades de desenvolvimento profissional e atitude (Lammintakanen & Kivinen, 2012; Neimeyer et al., 2012); fontes de aprendizagem, resultado de aprendizagem, experiência de aprendizagem, intervenções do supervisor (Coetzer et al., 2011); suporte organizacional (Gumus et al., 2011); *mentoring* (Reali, Tancredi, & Mizukami, 2010), avaliação de desempenho (Brito, 2011). Portanto, a realização de pesquisas que envolvam amostras de trabalhadores de modo geral (sem uma categoria profissional específica) e modelos que testem variáveis antecedentes e consequentes do desenvolvimento profissional podem ter uma contribuição importante para os estudos da área.

Em relação às medidas de desenvolvimento profissional, foram encontradas duas escalas, desenvolvidas e testadas por Mourão, Porto e Puente-Palacios (2014), ambas de estrutura unidimensional. Uma delas voltada para a percepção atual de desenvolvimento profissional e a outra, para uma percepção evolutiva. Na presente pesquisa optou-se pela escala de percepção atual uma vez que não havia nenhuma intervenção para que se testasse o antes e o depois e nem a intenção de avaliar tal desenvolvimento em um dado período de tempo (Mourão, Puente-Palacios, Porto, & Monteiro, 2015).

Assim, a presente pesquisa baseia-se em um modelo que testará duas possíveis variáveis preditoras do desenvolvimento profissional: a justiça organizacional e a resiliência. Um breve referencial teórico de cada uma dessas variáveis é apresentado a seguir, iniciando-se pela justiça organizacional.

Justiça Organizacional

Comportamentos e atitudes voltados para o trabalho são temas centrais da psicologia organizacional (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012) e, entre as várias temáticas estudadas na área, algumas têm sido bastante frequentes, como motivação no trabalho, satisfação laboral, vínculos com a organização e processos de tomada de decisão. A justiça organizacional é um construto também bastante estudado e que pode atuar como importante determinante de atitudes, decisões e comportamentos no trabalho (Gilliland & Chan, 2001).

A justiça organizacional permite aos empregados avaliarem se estão sendo tratados de forma justa e tais percepções podem influenciar suas atitudes e comportamentos, como, por exemplo, comprometimento, confiança, desempenho, rotatividade e agressão (Jesus & Rowe, 2014). Ela também está associada a práticas de gestão de pessoas, tais como

treinamento e desenvolvimento (Fiuza, 2010). Nesse sentido, considera-se que outros fenômenos, como o desenvolvimento profissional, também podem estar associados à justiça organizacional. A percepção de um ambiente de trabalho considerado justo pode fazer com que o trabalhador decida investir mais em seu processo de desenvolvimento por acreditar que haverá reconhecimento por parte da organização. Da mesma forma, se o trabalhador avalia que está inserido em um ambiente em que não há justiça nas políticas distributivas, nos procedimentos usados para definir essa distribuição e no próprio processo de informação e interação, ele pode avaliar que, nesse contexto, não vale a pena destinar esforços ao seu desenvolvimento profissional.

Os estudos que suscitaram a atenção dos cientistas organizacionais a respeito da percepção de justiça iniciaram-se em 1965 com Adams, com a investigação sobre a justiça na distribuição dos recursos materiais ou não materiais, como salários, promoções e lucros distribuídos pelos funcionários (Assmar et al., 2005). A justiça processual surge logo após a justiça distributiva com Thibaut e Walker (1975), com referência aos processos desenvolvidos na organização para determinar as distribuições. O pressuposto, nesse caso, é de que as pessoas preocupam-se não só com aquilo que recebem, mas também com os procedimentos utilizados para realizar tal distribuição. Sendo assim, as pessoas podem aceitar resultados desfavoráveis se considerarem como justos os procedimentos adotados para o alcance dos mesmos. Para Assmar et al. (2005), há ainda uma terceira dimensão, a denominada justiça interacional, que está relacionada à qualidade do tratamento interpessoal e aos aspectos sociais envolvidos nas relações entre as pessoas.

Não se tem ainda consenso sobre o número de dimensões do construto justiça organizacional. Alguns autores optam pela corrente de três dimensões das percepções de justiça: a justiça distributiva, a justiça processual e a justiça interacional (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & NG, 2001; Cropanzano & Discorffano, 2009; Gilliland & Chan, 2001). Outros estudos apresentam uma estrutura de quatro dimensões: justiça distributiva, justiça processual, justiça interacional e justiça informacional, sendo esta definida como o fornecimento de informações e a explicação das decisões tomadas (Colquitt et al., 2001; Souto & Rego, 2003). Esse modelo quadridimensional foi escolhido para a presente pesquisa por permitir maior detalhamento de o quanto a justiça organizacional pode se relacionar com o desenvolvimento profissional, uma vez que as dimensões do construto podem apresentar resultados preditivos distintos.

Em termos das medidas de justiça organizacional foram encontradas algumas escalas com evidências de validade psicométrica no Brasil: (a) as com quatro dimensões, Rego, Carvalho, Leite, & Vieira (2002) e Colquitt et al. (2001); (b) as tridimensionais de Rego (2014), Sotomayor (2007) e Mendonça, Pereira, Tamayo e Paz (2003); e (c) por fim, as unidimensionais de Siqueira et al. (1996) e Gomide e Siqueira (2008). No presente estudo, optou-se por uma escala compatível com o modelo de quatro dimensões, em função de o mesmo oferecer mais possibilidades de compreensão do construto.

As pesquisas documentam que são antecedentes da justiça organizacional as variáveis mudança organizacional

(Assmar et al., 2005); comportamentos dos líderes (Cobb & Frey, 1996); avaliação de desempenho (Sotomayor, 2007); sistemas de remuneração (Assmar et al. 2005); processo seletivo (Beugré, 1998); percepção de políticas de gestão de pessoas (Fiuza, 2010).

Em relação aos consequentes da justiça organizacional, os principais encontrados foram: relação entre líderes e liderados (Cobb & Frey, 1996), bem-estar laboral (Masagão & Ferreira, 2015), políticas de envolvimento, treinamento e desenvolvimento, condições de trabalho (Fiuza, 2010), comprometimento organizacional (Almeida & Silva, 2006; Rego & Souto, 2004), desempenho (Assmar et al., 2005), comportamento de cidadania organizacional (Assmar et al., 2005), vivência de prazer (Souza & Mendonça, 2009), impacto positivo na saúde/bem-estar (Assmar & Ferreira, 2004).

Já em relação à percepção de injustiça organizacional, os consequentes que figuram nas pesquisas revisadas são: desmotivação (Assmar & Ferreira, 2004), comprometimento organizacional instrumental (Rego & Souto, 2004), estresse/*burnout* (Almeida & Silva, 2006; Copranzano & Discorfanio, 2009), retaliação vingativa/sabotagem (Assmar & Ferreira, 2004), insatisfação/rotatividade (Copranzano & Discorfanio, 2009), resistência a mudança (Beugré, 1998), vivência de sofrimento no trabalho (Souza & Mendonça, 2009).

Assim como a justiça organizacional, outra variável processual relacionada ao ambiente e que pode estar relacionada ao desenvolvimento profissional é a resiliência. A seguir, será apresentada uma breve revisão de tal variável, tendo em vista a sua inclusão no modelo investigado na presente pesquisa.

Resiliência

O termo resiliência tem sua origem etimológica no latim no verbo *resilire* que significa “saltar para trás”, “voltar ao estado natural”. Na língua latina, inclusive no Brasil, surge associado aos estudos das ciências exatas (Física e Engenharia), referindo-se à resistência de materiais. Porém, os pesquisadores precursores do tema, os ingleses e norte-americanos, nada dizem a respeito dessa origem, embora algumas vezes utilizem essa ideia para ilustrar uma compreensão similar a esta (Masten, 2001; Yunes & Szimanski, 2001). Para os pesquisadores norte-americanos a resiliência surge como produto da interação do sujeito e do meio em que está inserido, enquanto os ingleses compreendem e avaliam a resiliência com um enfoque psicanalítico (Brandão, Mahfoud, & Gianordoli-Nascimento 2011).

Até a década de 1990, os estudos sobre resiliência estavam voltados para condições inatas do sujeito para resistir e ter imunidade a adversidades estressantes sem se tornarem vítimas (Yunes, 2003). Entretanto, a autora relata que, nas últimas décadas, os estudos foram ampliados com reconhecimento da resiliência como um fenômeno comum e presente no desenvolvimento de qualquer ser humano. Mas apesar de ser um fenômeno recorrente, é necessário cautela no uso naturalizado do termo, uma vez que o seu sentido de “voltar ao estado original” não é exatamente o que se aplica

ao caso do seu uso na Psicologia. Noronha, Cardoso, Moraes e Centa (2009) argumentam, inclusive, que os processos de resiliência muitas vezes explicam a “superação” de crises e adversidades em indivíduos, grupos e organizações.

Na Psicologia, o uso do termo se inicia nas pesquisas datadas da década de 1980, mas com grande crescimento a partir do novo milênio. Inicialmente o termo foi relacionado à saúde dos indivíduos e as suas capacidades de enfrentar situações de adversidades (Sória et al., 2006). Mas essa posição de associar a resiliência a um traço pessoal foi superada pela literatura da área que caracteriza tal construto como multifacetado e proveniente de processos psicológicos dinâmicos e interativos. Infante (2005), Rutter (1999) e Masten (2001) também discordam da ideia de que a resiliência seria um traço e que caracterizaria apenas determinados grupos de pessoas. Esses autores pontuam que se trata de um fenômeno comum e presente em todos os indivíduos. Nesse sentido, a resiliência variaria – inclusive em uma mesma pessoa – em função da interação com o ambiente e dos desafios específicos de um determinado momento (Tavares, 2002).

De acordo com Yunes e Szymanski (2001), os precursores do termo resiliência na Psicologia são “invencibilidade” ou “invulnerabilidade”, bastante citados na literatura psicológica. Mas, ao contrário do que acontece na invulnerabilidade, na resiliência, o sujeito não sai ileso das adversidades, ele sofre com elas, mas consegue superá-las. Assim, sob a égide da Psicologia Positiva, a resiliência tem sido um fenômeno indicativo de vida saudável (Yunes, 2003).

A resiliência ainda é um termo novo no contexto organizacional, mas algumas ações organizacionais podem ser orientadas com base em estudos já divulgados (Tavares, 2002). A busca por flexibilidade de ação, de estrutura e de vida pessoal, como forma de se ajustar às novas contingências e condições econômicas, sociais, culturais, tecnológicas e políticas, aponta para a importância de considerar a resiliência no cenário organizacional (Barlach, Limongi-França, & Malvezzi, 2008).

Mais recentemente, a resiliência passou a ser abordada no campo do comportamento organizacional positivo. Para Luthans et al. (2007), a resiliência seria uma das dimensões do capital psicológico no trabalho, que deriva da interação harmoniosa de quatro forças pessoais que podem ser aplicadas no contexto organizacional: (a) autoeficácia, que significa possuir confiança para fazer os esforços necessários para ser bem sucedido em tarefas desafiantes; (b) otimismo, que possibilita fazer atribuições causais positivas sobre os acontecimentos futuros; (c) esperança, que ajuda a persistir na busca por metas e, quando necessário, redirecionar caminhos para alcançá-las com sucesso; e (d) resiliência, que pressupõe ter forças para superar problemas e adversidades, começar de novo e ir adiante para alcançar o sucesso (Luthans, et al., 2007). Assim, pessoas com essas quatro dimensões desenvolvidas teriam mais propensão a enfrentar situações difíceis e encontrar soluções para seus problemas, influenciando os resultados de desempenho, o nível de satisfação no trabalho, o bem-estar e o comprometimento, atuando como elemento positivo no clima organizacional (Luthans, Luthans, & Luthans, 2004).

Do ponto de vista teórico, a resiliência não se refere somente a habilidades psicológicas e disposicionais dos indivíduos, mas também à capacidade de utilizar sistemas de suporte familiar e social para lidar melhor com situações adversas. Esses autores concluem, portanto, que a resiliência “é também processual e construída nas experiências de vida, de modo que pode ser entendida como uma capacidade dinâmica do sujeito de, em determinados momentos e de acordo com as circunstâncias, lidar com a adversidade, não sucumbindo a ela” (Carvalho, Teodoro, & Borges, 2014, p. 288). Os estudos de Windle, Bennet e Noyes (2011) buscaram uma definição da resiliência tendo em vista uma extensiva revisão de literatura sobre a temática e apresentaram o construto como processo de negociação, gestão e adaptação a fontes significativas de stress ou trauma.

Um aspecto a ser considerado nos modelos teóricos da área é se a resiliência seria um construto de dimensão única ou se multidimensional (Windle et al., 2011). Para Connor e Davidson (2003), o conceito de resiliência é multidimensional, constituído de cinco fatores: Competência pessoal, Confiança nos próprios instintos e tolerância à diversidade, Aceitação positiva de mudanças, Controle, e Espiritualidade. Contudo, em uma reanálise dos estudos de Connor e Davidson, Campbell-Sills e Stein (2007) não confirmaram a estrutura multidimensional, sugerindo estrutura unifatorial pelos seguintes motivos: (a) critérios pouco claros para a definição dos fatores, sendo constatada a possibilidade de que as dimensões estejam fortemente correlacionadas umas com as outras; (b) fatores difíceis de interpretar por conterem itens com temas distintos (por exemplo, não está claro conceitualmente por que os fatores de aceitação positiva da mudança e relações seguras carregaram em um fator comum); e (c) o fator de influências espirituais foi definido por apenas dois itens. Considerando essas fragilidades, Campbell-Sills e Stein realizaram um novo estudo, que deu origem a uma medida de resiliência com estrutura unidimensional com uma escala de 10 itens para a escala CD-RISC de Connor e Davidson. A estrutura obtida pelos autores foi bastante consistente em termos psicométricos.

No estudo realizado por Windle et al. (2011), apresentou-se uma revisão das medidas de resiliência, partindo de uma amostra de 271 artigos e 17 escalas, das quais foram excluídas duas e analisadas 15 medidas, além de 4 refinamentos a medidas pré-existentes. Dentre essas, três são unidimensionais (Block & Kremen, 1996; Campbell-Sills & Stein, 2007; Smith et al., 2008). Entre as demais escalas, há cinco que são tridimensionais e algumas que apresentam um conjunto muito mais amplo de dimensões, como as escalas de Donnon e Hammond (2007), que tem 10 dimensões, e a escala de Sun e Stewart (2007), que tem 12. As análises feitas por Windle et al. (2011) indicam que todas as escalas analisadas carecem de mais informações acerca de suas propriedades psicométricas. Porém, dentre todas as escalas, aquelas que atingiram maior pontuação (considerando uma avaliação de consistência interna, validade critério, validade de construto, consistência na reprodutibilidade, coerência na reprodutibilidade, confiabilidade (teste-reteste), receptividade, efeito de teto e de piso, e interpretabilidade), no estudo feito por Windle et al. foram: *The Resilience Scale*

for Adults - RSA - 37 itens (Friborg, Hjemdal, Rosenvinge, & Martinussen, 2003), *The Connor-Davidson Resilience Scale-CD-RISC* - 25 itens (Connor & Davidson, 2003), *The Brief Resilience Scale* - 6 itens (Smith et al., 2008) e *The Resilience Scale for Adults - RSA* - 33 itens (Friborg et al., 2003). Dentre essas medidas, optou-se por incluir na presente pesquisa a escala *The Connor-Davidson Resilience Scale - CD RISC* (na versão reduzida de Campbell-Sills & Stein (2007), com 10 itens, unifatorial). As razões para esta escolha foram três, a saber: (a) é uma das escalas mais bem avaliadas em termos de propriedades psicométricas (Windle et al., 2011), (b) já foi adaptada e aplicada em amostras brasileiras (Lopes & Martins, 2011); e (c) oferece simplicidade no processo de aplicação e interpretação dos resultados. Apresentado o referencial teórico, tem-se a seguir o detalhamento do método definido para a pesquisa realizada.

Método

A presente pesquisa teve abordagem quantitativa (*survey*), com coleta de dados em um único momento (corte transversal). O método adotado será detalhado a seguir em termos de participantes, instrumentos, procedimentos de coleta e de análise de dados.

Participantes

Participaram da pesquisa 320 trabalhadores do estado do Rio de Janeiro. O acesso aos trabalhadores foi pessoal, feito pela pesquisadora e por membros do seu grupo de pesquisa, a partir do critério da acessibilidade, configurando, portanto, uma amostra de conveniência. Os critérios de inclusão foram a existência de vínculo empregatício, o tempo de trabalho no emprego atual de pelo menos seis meses e a concordância em participar da pesquisa. O critério de exclusão da amostra era ter deixado em branco 20% ou mais do questionário.

A amostra compreendeu pessoas que atuam em diferentes categorias profissionais (e.g. comerciários, profissionais da educação, servidores públicos, profissionais da saúde), com predomínio do setor de serviços (95%), sendo que 13% ocupam cargos gerenciais, 24% trabalham em mais de uma organização e 31% tiveram algum tipo de promoção no trabalho nos últimos três anos. A maior parte trabalha em organizações privadas (75%), de pequeno porte (58%) ou em organizações de grande porte (27%).

O perfil dos participantes foi de mulheres (70%), prevalecendo os que têm até 50 anos (92%), com média de 33,9 anos (desvio-padrão = 10,7) e idade variando de 18 a 67 anos. A amostra dividiu-se basicamente entre casados (46%) e solteiros (46%). Em relação à escolaridade, houve um predomínio dos graduados (60%), sendo que 21% tinham pós-graduação. Os que têm apenas o ensino médio totalizaram 36% e o ensino fundamental, 4%. Em relação ao número de organizações nas quais já trabalhou, um pouco mais da metade da amostra trabalhou em até três organizações, sendo que os que já trabalharam em até cinco organizações correspondem a 81% da amostra. Já no que diz respeito ao tempo de serviço, um quarto da amostra está no mercado há

no máximo quatro anos e, se esse tempo for prolongado para 10 anos, engloba-se 56% dos participantes. Em relação ao tempo de serviço na organização atual, predominam pessoas com até cinco anos de empresa (68%). Os que estão na mesma empresa há mais de dez anos correspondem a 15%.

Instrumentos

A presente pesquisa foi conduzida a partir de um questionário que continha três escalas já utilizadas em outros estudos e que apresentavam bons indicadores de validade psicométrica. Os instrumentos escolhidos para esta pesquisa foram: Escala CD-RISC-10 (Connor & Davidson, 2003); Escala de Justiça Organizacional (Colquitt et al., 2001); e Escala de Percepção de Desenvolvimento Profissional (Mourão et al., 2015).

A escala de percepção de justiça organizacional desenvolvida por Colquitt et al. (2001) compõe-se de 20 itens (e.g.: “As normas e procedimentos que se aplicam em sua empresa se fundamentam em valores éticos e morais?” e “Os resultados alcançados por você refletem o real esforço que você dedica ao seu trabalho?”). A escala tem formato Likert de cinco pontos, variando de “sempre” a “nunca”. Os itens são distribuídos por quatro dimensões destinadas a avaliar a justiça distributiva (4 itens); processual (7 itens); interacional ou interpessoal (5 itens); e informacional (4 itens). Na adaptação brasileira da escala, realizada por Assmar et al. (2002), os índices de consistência interna (medidos por meio do Alpha de Cronbach) das quatro dimensões variaram de 0,82 a 0,89.

Para a avaliação da resiliência, foi adotada a versão reduzida da Escala de Resiliência de Connor e Davidson (2003), validada por Campbell-Sills e Stein (2007). O referido instrumento é de natureza unidimensional, sendo composto de dez itens (e.g.: “Eu acredito que posso atingir meus objetivos, mesmo quando há obstáculos” e “Fico concentrado e penso com clareza quando estou sob pressão”), respondidos em escalas de cinco pontos, variando de zero (nem um pouco verdadeiro) a quatro (quase sempre verdadeiro). O índice de confiabilidade (Alpha de Cronbach) obtido no estudo referido foi de 0,85. O uso dessa escala é restrito, tendo sido obtida autorização para a presente pesquisa.

Por fim, o desenvolvimento profissional foi avaliado por meio de escala unidimensional de Mourão et al. (2015), composta de oito itens (e.g.: “Tive um expressivo desenvolvimento profissional desde que comecei a trabalhar.” e “Com meus conhecimentos atuais, consigo realizar satisfatoriamente o meu trabalho”). O índice de consistência interna (Alpha de Cronbach), na validação original do instrumento, foi de 0,82.

Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

O projeto desta pesquisa foi submetido e aprovado pelo comitê de ética da Universidade Salgado de Oliveira, sob o número de protocolo 132/2011, antes do início dos procedimentos de coleta de dados, tendo os participantes assinado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. O

questionário era autoaplicável e foi entregue aos participantes individualmente em seu local de trabalho e recolhido em seguida ao preenchimento, tomando-se o cuidado de que os respondentes não estivessem próximos à chefia ou a colegas de trabalho.

As respostas dos participantes foram digitadas no *Statistical Package for the Social Science for Windows*, versão 21.0. Foram realizadas análises descritivas e exploratórias para investigar a exatidão da entrada dos dados, a presença de casos extremos, a distribuição dos casos omissos, a distribuição de frequência, de acordo com as orientações de Tabachnick e Fidell (2007). Também foram checados os indicadores de precisão (Alpha de Cronbach), das escalas. Para a testagem das relações entre as variáveis, foram realizadas análises de correlação de Pearson e regressão múltipla padrão.

Resultados

Nas análises preliminares, foram identificados 2,5% de valores faltosos (*missing values*) sem nenhum padrão na distribuição, optando-se pela substituição dos mesmos pela média. Foram examinadas as distribuições univariadas – por métodos gráficos (*boxplot*) e numéricos (medidas de simetria) – para avaliar a normalidade, a homogeneidade de variância e a presença de dados extremos (*outliers*). Não foram encontrados outliers univariados muito influentes. Considerado o escore *Z* para simetria, duas variáveis (Justiça Distributiva e Justiça Informacional) apresentaram ligeira assimetria, sendo maior que 1,96 (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009; Tabachnick & Fidell, 2007). Foram tentadas transformações nessas variáveis: reflexão, raiz quadrada e logaritmo sem grandes melhorias dos indicadores de simetria. Considerando que os problemas de simetria e de curtose eram pouco relevantes, optou-se por manter as variáveis originais. A detecção de outliers multivariados foi realizada considerando-se os parâmetros da Distância *Mahalanobis*, tendo sido identificados 20 casos (6,3% da amostra total), os quais não tinham características peculiares e foram excluídos das análises.

Na análise da distribuição dos resíduos, não houve identificação de variância constante (homocedasticidade) ou de correlação entre os erros. Em relação à multicolinearidade, encontrou-se alta correlação entre os fatores de justiça organizacional (coeficientes de Pearson variando de 0,44 a 0,51). Vale esclarecer que tal correlação já era esperada uma vez que se tratam de dimensões de um construto único. O teste de colinearidade não apresentou valores de *VIF* acima de 5 e nem valores de tolerância abaixo de 0,1, e o *condition index* indicou que as variáveis do modelo não apresentariam problemas de colinearidade se ficassem juntas como variáveis independentes no mesmo modelo. Antes das análises inferenciais também foram checados os indicadores de precisão (Alpha de Cronbach) das escalas: resiliência $\alpha=0,78$, justiça distributiva $\alpha=0,89$, justiça procedimental $\alpha=0,85$, justiça interacional $\alpha=0,83$, justiça informacional $\alpha=0,84$ e desenvolvimento profissional $\alpha=0,81$.

Para a análise das correlações, considerou-se a classificação de Hair et al. (2007), que considera correlações baixas as de

valores abaixo de 0,30; moderadas entre os valores de 0,31 a 0,50 e altas acima de 0,50. As correlações bivariadas mostram que a justiça procedimental e a distributiva tiveram correlação positiva e moderada com a percepção de desenvolvimento profissional ($r = 0,31$ e $r = 0,33$, $p < 0,01$, respectivamente) enquanto as dimensões de justiça informacional e interacional tiveram correlação positiva e baixa com a percepção de desenvolvimento profissional ($r = 0,27$ e $r = 0,29$, $p < 0,01$, respectivamente). A resiliência teve correlação moderada e positiva, com a percepção de desenvolvimento profissional ($r = 0,45$, $p < 0,01$), com uma magnitude superior à das dimensões de justiça.

A análise de regressão padrão, incluindo as quatro dimensões de justiça e a resiliência como variáveis independentes e a percepção de desenvolvimento profissional como variável dependente, mostrou que este modelo consegue explicar 28% da variância do desenvolvimento profissional, sendo a resiliência a variável que mais explica o referido desenvolvimento ($\beta = 0,36$, $p < 0,01$), embora a justiça distributiva também tenha uma parcela de contribuição na explicação do desenvolvimento profissional ($\beta = 0,15$, $p < 0,01$). As demais dimensões da justiça organizacional (procedimental, interacional e informacional) não contribuem para explicar o desenvolvimento profissional (Tabela 1).

Tabela 1. Regressão padrão tendo como variáveis independentes as dimensões de justiça e a resiliência

Variáveis	B	sr2	β	p
Constante	1,59	0,23		0,00
Justiça Interacional	0,10	0,05	0,13	0,06
Justiça Procedimental	0,06	0,05	0,08	0,19
Justiça Distributiva	0,10	0,04	0,15	0,01
Justiça Informacional	0,04	0,05	0,05	0,44
Resiliência	0,35	0,05	0,36	0,00
Média = 3,97	Desvio-padrão = 0,60		F = 29,51	
R = 0,54	R2 = 0,29		R2 ajust. = 0,28	

Discussão

Os resultados das análises mostram que a justiça organizacional e a resiliência têm relação positiva com o desenvolvimento profissional. Nesta pesquisa, considerou-se que o desenvolvimento profissional pode resultar de um conjunto extenso de variáveis (como as ações de capacitação, a aprendizagem informal no local de trabalho, a experiência adquirida ao longo dos anos) (Mourão et al., 2015) e que, quando a pessoa percebe que sua organização de trabalho atua com justiça na distribuição dos benefícios, ela se esforça mais para se desenvolver profissionalmente.

Os resultados vão ao encontro dos apresentados por Assmar et al. (2005) sobre a variável percepção de justiça organizacional, que relatam que, quando o indivíduo se sente satisfeito, o senso de justiça impacta seu comportamento e suas atitudes, e essa percepção de justiça vai promover benefícios, como o comprometimento organizacional, o desempenho no trabalho e o aumento do comportamento de cidadania organizacional. Ressalte-se, contudo, que, no presente estudo, somente a justiça distributiva figurou como

preditora do desenvolvimento profissional. Portanto, a ideia de que não apenas as políticas distributivas, mas também os procedimentos usados para definir essa distribuição seriam valorizados (Thibaut & Walker, 1975) não se confirmou. Os processos desenvolvidos na organização para determinar as distribuições não foram decisivos para as pessoas decidirem investir ou não no seu desenvolvimento profissional. Da mesma forma, a qualidade do tratamento interpessoal e os aspectos sociais envolvidos nas relações entre as pessoas – que compõem a dimensão interacional (Assmar et al., 2005) – não tiveram influência sobre o desenvolvimento profissional. A denominada justiça informacional – que diz respeito ao fornecimento de informações e a explicação das decisões tomadas (Colquitt et al., 2001; Souto & Rego, 2003), também não teve predição sobre o desenvolvimento profissional.

Esses resultados – embora obviamente ainda necessitem ser confirmados em outros estudos e amostras – geram um conjunto de implicações. Eles mostram que as organizações de trabalho precisam atentar às suas políticas distributivas se quiserem incentivar o desenvolvimento profissional de seus trabalhadores. Nesse sentido, importa menos que as pessoas estejam informadas acerca dos processos que levam à distribuição, que as interações interpessoais sejam favoráveis e que os procedimentos de partilha sejam justos. Essas são dimensões que, embora possam estar associadas ao bem-estar laboral (Masagão & Ferreira, 2015), não predizem a percepção de desenvolvimento profissional.

Também é importante considerar a pesquisa de Fiuza (2010), que apontou a justiça organizacional associada a algumas políticas de gestão de pessoas. Considerando que o desenvolvimento profissional depende da política de treinamento, desenvolvimento e educação das organizações (Mourão et al., 2015), os resultados deste estudo corroboram os de Fiuza, já que treinamento e desenvolvimento um dos subsistemas centrais de gestão de pessoas.

Assim, apesar de não terem sido encontradas na literatura pesquisas que relacionem a percepção de justiça organizacional à percepção de desenvolvimento profissional, os resultados de outros estudos que relacionam a justiça a outras variáveis de comportamento organizacional ajudam a explicar os resultados obtidos na presente pesquisa. Assim, os resultados atuais suscitam algumas conclusões e abrem novas perspectivas ao estudo da justiça organizacional e de sua relação com o desenvolvimento profissional.

Em relação à resiliência, os resultados da regressão mostram que ela está positivamente associada ao desenvolvimento profissional, com maior poder preditivo do que a justiça organizacional. O fato de a resiliência ter sido uma variável ainda pouco explorada no contexto organizacional limita as comparações com o resultado de outras pesquisas. Porém, foram revisados estudos com variáveis próximas para comparação de resultados.

De certa forma, corroboram-se os achados de Carvalho et al. (2011) que associam resiliência e socialização organizacional, uma vez que, no presente estudo, a resiliência figurou como antecedente do desenvolvimento profissional e a socialização organizacional compreende um conjunto de aspectos relacionados ao trabalho que são essenciais ao bom desempenho do indivíduo (Carvalho et al., 2011). Além disso, a pesquisa de Batista e Oliveira (2012) aponta as variáveis

explicativas – percepção de suporte e resiliência – como antecedentes das variáveis “promoção do crescimento do empregado”, “solidez organizacional”, “reconhecimento financeiro organizacional” e “padrões éticos”. O fato de a resiliência ser preditora da variável promoção do crescimento do empregado permite inferir certa congruência entre os resultados obtidos por Batista e Oliveira e os da presente pesquisa. Na mesma linha, os estudos de Emílio e Martins (2012) apontaram que os policiais militares mais resilientes (que suportam as situações difíceis no ambiente de trabalho com confiança e perseverança) tendem a beneficiar-se mais das experiências.

Assim, há algumas implicações que também precisam ser discutidas no que tange à relação entre resiliência e desenvolvimento profissional. A relação de predição que foi encontrada, e com expressiva magnitude, sugere que as organizações de trabalho desenvolvam programas com ênfase na diminuição dos fatores de risco e aumento dos fatores de proteção aos trabalhadores, a fim de que o ambiente laboral seja mais propenso à resiliência e, nesse sentido, favoreça o desenvolvimento profissional de seus trabalhadores.

Ainda com relação à resiliência, é preciso considerar que, apesar do avanço nas pesquisas nas últimas décadas, é recorrente a discussão acerca de seus instrumentos de medida, o que pode ser uma limitação nos estudos. Windle et al. (2011), em sua revisão de literatura no tocante às escalas de resiliência, apontam as deficiências de diversas medidas de resiliência e ponderam sobre a importância de utilizar medidas com evidências de validade psicométrica para garantir a qualidade dos dados. No presente estudo, a escolha das medidas utilizadas – não apenas em relação à resiliência – levou em conta esse tipo de cuidado.

Finalmente, de acordo com Abbad et al. (2013), para que haja aprendizagem são necessárias algumas condições internas, como motivação, cognições, atitudes, valores e afetos dos indivíduos, e também condições externas, como o suporte oferecido pela organização à aprendizagem. Assim, esta pesquisa confirmou que o desenvolvimento profissional também depende de aspectos relativos, simultaneamente, ao indivíduo e ao contexto, como é o caso da percepção de justiça organizacional e da resiliência.

Considerações Finais

O mercado de trabalho atual tem demandado maior qualificação e requalificação dos profissionais dos mais diferentes setores e tipos de organizações, o que tem feito com que muitas empresas mudem sua visão em relação ao investimento em seus trabalhadores. Sendo assim, o desenvolvimento profissional é uma variável com crescente importância.

Esta pesquisa objetivou testar um modelo de predição da percepção do desenvolvimento profissional, tendo a percepção de justiça organizacional e a resiliência como variáveis predictoras. Os resultados permitem concluir que a justiça organizacional é preditora da percepção de desenvolvimento profissional, assim como a resiliência, sendo esta uma variável de maior impacto que a justiça.

Com base nessas conclusões, pode-se afirmar que o desenvolvimento profissional dos indivíduos depende de variáveis individuais, como a resiliência, e de variáveis do comportamento organizacional, como a percepção de justiça organizacional. Assim, recomenda-se aos profissionais que atuam em gestão de pessoas especial atenção para a variável justiça organizacional, uma vez que a percepção da mesma pode afetar o grau de esforço dos trabalhadores para se desenvolverem profissionalmente. Além disso, como a resiliência prediz o desenvolvimento profissional e é um processo que envolve a relação entre o indivíduo e o contexto, com significados atribuídos às experiências traumáticas ou situações adversas vivenciadas, sugere-se que as organizações desenvolvam programas que valorizem as potencialidades das pessoas, com suporte no ambiente de trabalho para a criatividade e a inovação diante das situações de adversidade.

Em relação às contribuições teóricas da presente pesquisa, destaca-se o fato de testar um modelo ainda não encontrado na literatura nacional e estrangeira, permitindo concluir que a resiliência explica mais o desenvolvimento profissional do que a percepção de justiça organizacional. Contudo, é preciso que novas pesquisas confirmem esses achados, pois uma das limitações deste estudo foi justamente a baixa possibilidade de comparação dos resultados, uma vez que não foram encontradas outras pesquisas relacionando tais variáveis.

Diante da apreciação dos resultados, das conclusões e das limitações encontradas, propõe-se que sejam realizadas novas pesquisas sobre a influência de outras variáveis pessoais e do comportamento organizacional sobre o desenvolvimento profissional, uma vez que há uma lacuna na literatura acerca da relação entre tais temas. Para as pesquisas futuras, destaca-se a importância de continuar investigando o desenvolvimento profissional, uma vez que os estudos nacionais estão restritos a categorias profissionais de professores e enfermeiros, com raras amostras de categorias e setores de atuação diversificados.

Referências

- Abbad, G., Loiola, E., Zerbini, T., & Borges-Andrade, J. E. (2013). Aprender em organizações e no trabalho. In L.O. Borges & L. Mourão (Eds.), *O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia* (pp. 497-527). Porto Alegre: Artmed.
- Almeida, G. O., & Silva, A. M. M. (2006). Justiça organizacional, impactos no burnout e o comprometimento dos trabalhadores. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 4(2), 160-175.
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., Souto, S. O., Souza, A. L. R., MacCord, F., & Borges, D. (2002, Maio). *Justiça organizacional: Um modelo multidimensional para uso no Brasil*. Anais do I Congresso Brasileiro Psicologia: Ciência e Profissão. Brasília, DF: CFP.
- Assmar, E. M. L., & Ferreira, M. C. (2004). Cultura, justiça e saúde no trabalho. In A. Tamayo et al. (Eds.), *Cultura e Saúde nas Organizações* (pp. 155-178). Porto Alegre: Artmed.
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. O. (2005). Justiça organizacional: Uma revisão crítica da literatura. *Psicologia Reflexão e Crítica*, 18, 443-453. doi:10.1590/S0102-79722005000300019

- Banco Mundial. (2010). Atingindo uma educação de nível mundial no Brasil: Próximos passos – sumário executivo. Recuperado de <<http://cenpec.org.br/biblioteca/educacao/estudos-e-pesquisas/achieving-world-class-education--in-brazil-the-next-agenda>>
- Barbier, J. M., Chaix, M. L., & Demailly, L. (1994). Recherche et développement professionnel. matériaux pour une étude de la place de la recherche dans les processus de professionnalisation. Recherche et formation, 17. Paris: Institut National de Recherche Pédagogique.
- Barlach L., Limongi-França, A. C., & Malvezzi, S. (2008). O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology, 42(1), 101-112.
- Batista, R. L., & Oliveira, A. F. (2012). Antecedentes da confiança do empregado na organização. Estudos de Psicologia, 17, 247-254.
- Beugré, C. D. (1998). Managing fairness in organizations. Westport: Quorum Books.
- Block, J., & Kremen A. M. (1996). IQ and ego-resiliency: Conceptual and empirical connections and separateness. Journal of Personality and Social Psychology, 70, 349-361. doi:10.1037/0022-3514.70.2.349
- Brandão, J. M., Mahfoud, M., & Gianordoli-Nascimento, I. F. (2011). A construção do conceito de resiliência em psicologia: Discutindo as origens. Paidéia, 21(49), 263-271. doi:10.1590/S0103-863X2011000200014
- Brito, F. F. S. (2011). A influência da avaliação de desempenho para o desenvolvimento profissional dos colaboradores: Um estudo de multicases na Amazônia. Revista de Administração de Roraima - RARR, 1(1), 67-83.
- Campbell-Sills, L., & Stein. M. B. (2007). Psychometric analysis and refinement of the Connor–Davidson Resilience Scale (CD-RISC): Validation of a 10-item measure of resilience. Journal of Traumatic Stress, 20, 1019–1028. doi:10.1002/jts.20271
- Carvalho, V. D., Borges, L. O., Vickan, A., & Hjemdal, O. (2011). Resiliência e socialização organizacional entre servidores públicos brasileiros e noruegueses. Revista de Administração Contemporânea, 15, 815-833. doi: 10.1590/S1415-6552011000500003
- Carvalho, V. D., Teodoro, M. L. M., & Borges, L. O. (2014). Escala de resiliência para adultos: Aplicação entre servidores públicos. Avaliação Psicológica, 13, 287-295.
- Cobb, A. T., & Frey, F. M. (1996). The effects of leader fairness and pay outcomes on superior-subordinates relations. Journal of Applied Social Psychology, 26, 1401-1426. doi: 10.1111 / j.1559-1816.1996.tb00078.x
- Coelho-Júnior, F. A., & Mourão, L. (2011). Suporte à aprendizagem informal no trabalho: Uma proposta de articulação conceitual. Revista de Administração Mackenzie, 12, 224-253. doi: 10.1590/S1678-69712011000600010
- Coetzer, A., Peter, R. & Peter, V. (2011). Employee learning processes in New Zealand small manufacturing firms. Journal of Management & Organization, 17, 764–781. doi: 10.5172 / jmo.2011.764
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & NG, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. Journal of Applied Psychology, 86(3), 425-445.
- Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). Depression and Anxiety, 18, 76–82. doi:10.1002 / da.10113
- Cropanzano, R., & Discorfan, S. M. (2009). Organizational justice. In S. G. Rogelberg (Ed.), Encyclopedia of industrial and organizational psychology (pp. 570-574). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Donnon T, Hammond W. (2007). A psychometric assessment of the self reported youth resiliency assessing developmental strengths questionnaire. Psychological Reports, 100, 963-978. doi: 10.2466/PRO.100.3.963-978.
- Emílio, E. D., & Martins, M. C. F. (2012). Resiliência e autoconceito profissional em policiais militares: Um estudo descritivo. Mudanças – Psicologia da Saúde, 20(1-2), 23-29. doi: 10.15603/2176-1019/mud.v20n1-2p23-29
- Fiuza, G. D. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. RAM, Revista de Administração Mackenzie, 11(5), 55-81. doi: 10.1590/S1678-69712010000500004
- Flach, L., & Antonello, C. S. (2010). A teoria sobre aprendizagem informal e suas implicações nas organizações. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, 8, 193-208.
- Friborg, O., Hjemdal, O., Rosenvinge, J. H., & Martinussen, M. (2003). A new rating scale for adult resilience: What are the central protective resources behind healthy adjustment? International Journal of Methods in Psychiatric Research, 12, 65-76. doi: 10.1002 / mpr.143
- Gilliland, S. W., & Chan, D. (2001). Justice in organizations: Theory, methods, and applications. In N. Anderson, D. S., Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.) Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology: (Vol. 2, pp. 143-165). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Gomide Jr., S., & Siqueira, M. M. M. (2008). Justiça no trabalho. In M. M. M. Siqueira, & A. Tamayo (Eds.). Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão (pp. 189-198). Porto Alegre: Artmed.
- Gumus, G., Borkowski, N., Deckard, G. J., & Martel, K. J. (2011). Healthcare managers' perceptions of professional development and organizational support. Journal of Health and Human Services Administration, 34(1), 42-63.
- Hair, J. R., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). Análise multivariada de dados. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Hill, H. C., Beisiegel, M., & Jacob, R. (2013). Professional development research: Consensus, crossroads, and challenges. Educational Researcher, 42(9), 476-487. doi: 10.3102/0013189X13512674
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2015). Indicadores - Sistema de Contas Nacionais Trimestrais. Recuperado em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/defaultcnt.shtm>>
- Infante, F. (2005). A resiliência como processo: Uma revisão da literatura recente. In A. Melillo, E. N. S. Ojeda. Resiliência: Descobrindo as próprias fortalezas. (pp. 23-38). Porto Alegre: Artmed.
- Jesus, R. G., & Rowe, D. E. O. (2014). Justiça organizacional percebida por professores dos ensinos básico, técnico e tecnológico. RAM, Revista de Administração Mackenzie, 15(6), 172-200. doi: 10.1590/1678-69712014

- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice.
- Lammintakanen, J., & Kivinen, T. (2012). Continuing professional development in nursing: Does age matter? *Journal of Workplace Learning*, 24(1), 34-47. doi: 10.1108/13665621211191096
- Lauber, T., Taylor, E. J., Decker, D. J., & Knuth, B. A. (2010). Challenges of professional development: Balancing the demands of employers and professions in federal natural resource agencies. *Organization & Environment*, 23(4), 446-464. doi: 10.1177/1086026610387760
- Lopes, V. R., & Martins, M. C. F. (2011). Validação fatorial da escala de resiliência de Connor-Davidson (CD-RISC-10) para brasileiros. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 11, 36-50.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572. doi: 10.1111 / j.1744-6570.2007.00083.x
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50. doi: 0.1016 / j.bushor.2003.11.007
- Masagão, V. C., & Ferreira, M. C. (2015). O impacto da justiça organizacional sobre o bem-estar laboral: Um estudo com trabalhadores do varejo. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 15(1), 8-18. doi: 10.17652/rpot/2015.1.327
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: resilience processes in development. *American Psychologist*, 56, 227-238. doi:10.1037/0003-066X.56.3.227
- Mendonça, H., Pereira, C., Tamayo, A., & Paz, M. G. T. (2003). Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. *Estudos Saúde e Vida*, 30(1), 111-130.
- Moreno Jr, V. A., Cavazotte, F. S. C. N., & Farias, E. (2009). Carreira e relações de trabalho na prestação de serviços de tecnologia da informação: A visão dos profissionais de TI e seus gerentes. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 6, 437-462. doi: 10.4301/S1807-17752009000300004.
- Mota Junior, W. P., & Maués, O. C. (2014). O Banco Mundial e as políticas educacionais brasileiras. *Educação & Realidade*, 39, 1137-1152.
- Mourão, L., Monteiro, A. C. F., & Viana, V. R. (2014). A influência do desenvolvimento profissional e da identificação organizacional na satisfação no trabalho. *Psico*, 45(2)198-208. doi: 10.15448/1980-8623.2014.2.13470
- Mourão, L., Porto, J. B., & Puente-Palacios, K. (2014). Construção e evidências de validade de duas escalas de percepção de desenvolvimento profissional. *Psico-USF*, 19(1), 73-85. doi: 10.1590/S1413-82712014000100008
- Mourão, L., Puente-Palacios, K., Porto, J. B., & Monteiro, A. C. F. (2015). Percepção de desenvolvimento profissional. In K. Puente-Palacios, & A.L.A. Peixoto (Eds.), *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: Um olhar a partir da psicologia* (pp. 315-326). Porto Alegre: Artmed.
- Neimeyer, G. J., Taylor, J. M., & Cox, D. R. (2012). On hope and possibility: Does continuing professional development contribute to ongoing professional competence? *Professional Psychology: Research and Practice*, 43(5), 476-486. doi: 10.1037/a0029613
- Noronha, M. G. R. C. S., Cardoso, P. S., Moraes, T. N. P., & Centa, M. L. (2009). Resiliência: Nova perspectiva na promoção da saúde da família? *Ciência Saúde Coletiva*, 14(2), 497-506. doi: 10.1590/S1413-81232009000200018
- Paquay, L., Wouters, P., & Van Nieuwenhoven, C. (2012). A avaliação, freio ou alavanca do desenvolvimento profissional? In L., Paquay, P. Wouters, & C. van Nieuwenhoven (Orgs.), *A avaliação como ferramenta do desenvolvimento profissional de educadores* (pp.13-39). Porto Alegre: Penso.
- Pimentel, A. (2007). A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional. *Estudos de Psicologia*, 12(2), 159-168. doi: 10.1590/S1413-294X2007000200008
- Realí, A. M. M. R., Tancredi, R. M. S. P., & Mizukami, M. G. N. (2010). Programa de mentoria online para professores iniciantes: Fases de um processo. *Cadernos de Pesquisa*, 40(140), 479-506. Doi: 10.1590/S0100-15742010000200009
- Rego, A., Carvalho, M. T., Leite, C., & Vieira, A. (2002). Justiça nas organizações: Um modelo tetra-dimensional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 2(2), 113-142.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro. *RAC- Revista de Administração Contemporânea*, 8(1), 151-177. doi: 10.1590/S1415-6552004000100008
- Rego, A. (2014). Justiça organizacional: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Psicologia*, 14(2), 286-307.
- Rigsby, J. T., Addy, N., Herring, C., & Polledo, D. (2013). An examination of internships and job opportunities. *Journal of Applied Business Research*, 29(4), 1131-1144.
- Rutter, M. (1999). Resilience concepts and findings: Implications for family therapy. *Journal of Family Therapy*, 21, 119-144. doi: 10.1111 / 1467-6427.00108
- Siqueira, M. M. M. et al. (1996, Julho). *Análise de um modelo pós-cognitivo para a intenção de rotatividade*. In Anais, 26º Congresso Interamericano de Psicologia – CIP. Anais... São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- Smith, B. W., Dalen J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P., & Bernard, J. (2008). The brief resilience scale: Assessing the ability to bounce back. *International Journal of Behavioural Medicine*, 15,194-200. doi: 10.1080 / 10705500802222972

- Sória, D. A. C., Souza, I. E. O., Moreira, M. C., Santoro, D. C., & Menezes M. F. B. (2006). A resiliência como objeto de investigação na enfermagem e em outras áreas: uma revisão. *Revista de Enfermagem Escola Anna Nery*, 10(3), 547-551. doi: 10.1590/S1414-81452006000300026
- Sotomayor, A. M. S. B. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: A perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, 3(3), 87-100.
- Souto, S., & Rego, A. (2003). O modelo tetradimensional da justiça organizacional: uma versão brasileira. *FACES Revista de Administração*, 2(2), 9-23.
- Souza, I. A. C. M. O., & Mendonça, H. (2009). Justiça organizacional, prazer e sofrimento no trabalho: Análise de um modelo mediacional. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, 10(4), 57-74. doi: 10.1590/S1678-69712009000400004
- Sun J, Stewart D. (2007). Development of population-based resilience measures in the primary school setting. *Health Education*, 7(6), 575–599. doi: 10.1108/09654280710827957.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. (5th ed.) Boston: Allyn
- Tavares, J. (2002). *Resiliência e Educação*. São Paulo: Cortez.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Valore, L. A., & Cavallet, L. H. R. (2012). Escolha e orientação profissional de estudantes de curso pré-vestibular popular. *Psicologia & Sociedade*, 24(2), 354-363. doi: 10.1590/S0102-71822012000200013
- Windle, G., Bennett, K. M., & Noyes, J. (2011). A methodological review of resilience measurement scales. *Health and Quality of Life Outcomes*, 9, 1-18. doi: 10.1186/1477-7525-9-8.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33, 774-800. doi: 10.1177/0149206307305562
- Yunes, M. A. M. (2003). Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. *Psicologia em Estudo*, 8, 75-84. doi:10.1590/S1413-73722003000300010
- Yunes, M. A. M., & Szymanski, H. (2001). Resiliência: noção, conceitos afins e considerações críticas. In J. Tavares (Ed.). *Resiliência e educação* (pp.13-42). São Paulo: Cortez.

Recebido em 23.04.2014

Primeira decisão editorial em 13.12..2014

Versão final em 17.05.2015

Aceito em 20.05.2015 ■